

RETENÇÃO DE TALENTOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO RETENTION OF TALENTS IN THE BRAZILIAN ARMY

Eduardo Correia Alves¹
Guaracy Silva²

RESUMO

Este trabalho analisa a retenção de talentos no Exército Brasileiro. Tal abordagem se justifica uma vez que as políticas e práticas de gestão de pessoas do Exército Brasileiro podem contribuir para um maior bem estar dos militares e podem permitir uma maior realização pessoal e profissional. O objetivo deste trabalho é analisar estratégias e técnicas da área de gestão de pessoas que poderiam viabilizar a retenção de talentos, realizando uma comparação com a literatura e aplicabilidade no Exército. Este intento foi conseguido a partir da revisão bibliográfica e análise documental. O estudo comprovou que a política de gestão de pessoas do Exército, onde se destacam o plano de carreira, o sistema de recompensas, o sistema de movimentações no território nacional, a estabilidade na carreira, o apoio à família militar, a reserva remunerada com a integralidade e paridade, o culto aos valores institucionais, a ética profissional militar, o reconhecimento e a valorização profissional, a capacitação continuada, o sistema de saúde assistencial e operacional, a educação assistencial (Sistema Colégio Militar do Brasil – SCMB), a assistência social e religiosa, a moradia (Próprios Nacionais Residenciais – PNR) e o prestígio e a credibilidade do Exército Brasileiro podem contribuir para um maior bem estar dos militares permitindo uma maior realização pessoal e profissional.

Palavras-chave: Talentos. Planejamento Estratégico. Motivação. Capital Intelectual.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade moderna em que vivemos está baseada na informação e na tecnologia, pilares do mundo digital e globalizado. O compartilhamento e a difusão de informações são cada vez mais rápidos e democráticos e da mesma forma, os anseios particulares e profissionais são cada vez maiores.

Velhos paradigmas são pulverizados diariamente e a evolução da sociedade como um todo é latente. Nesse sentido, o que era admitido ou tolerado nas relações de trabalho entre empregado e empregador, já não é mais.

Dentro desse contexto, o Exército Brasileiro, sendo parte fundamental da sociedade brasileira deve reorientar os seus processos, alterar estratégias, modificar a Doutrina, entender os anseios da sociedade brasileira e, sobretudo saber manter o clima organizacional no mais alto padrão possível para o melhor desempenho possível dos integrantes das Organizações Militares.

¹Bacharel em Ciências Militares pela AMAN, Pós-graduado em Operações Militares pela EsAO; Pós-graduando em Administração Pública. E-mail: correia-alves@bol.com.br.

²Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP; Graduado em Administração de Empresas pela Sociedade Rio-pretense de Ensino e Educação e Mestrado em Administração pelo Centro Universitário de Franca – UNIFACEF. E-mail: gsilva@unis.edu.br.

Conforme a diretriz do antigo Comandante do Exército Brasileiro, General de Exército Villas Boas, o militar e sua família constituem os bens mais preciosos do Exército. A valorização da carreira militar e a educação continuada dos recursos humanos deverão ser incrementadas e otimizadas, com a finalidade de atração e manutenção da juventude brasileira no seio do Exército. Nesse sentido, a obtenção e a retenção de talentos da sociedade para o Exército, vão ao encontro da valorização do capital intelectual dos militares.

Naturalmente, esse assunto permeia várias áreas de interesse, como por exemplo, o campo social, psicossocial, financeiro, afetivo, entre outros, e seria inviável abordá-los de forma plena e completa neste estudo.

Dessa forma, este trabalho aborda as questões relativas a banco de talentos, captação e retenção de militares a partir da hipótese de que estratégias eficazes aplicadas para a retenção de talentos permitam o combate à evasão de talentos do Exército Brasileiro.

Tal abordagem se justifica uma vez que o militar e sua família são os bens mais valiosos para o Exército e para que essa assertiva seja realmente verdadeira, o desempenho dos seus integrantes deve estar diretamente ligado ao melhor clima organizacional possível, com a sua valorização profissional e com a dimensão motivacional intrínseca arraigada em todos os seus integrantes.

O objetivo deste trabalho é analisar estratégias e técnicas da área de gestão de pessoas que poderiam viabilizar a retenção de talentos, realizando uma comparação com a literatura e aplicabilidade no Exército.

Este intento será conseguido a partir da revisão bibliográfica, de forma exploratória, baseado em fontes de pesquisa e publicações de autores de reconhecida importância no meio acadêmico. A pesquisa bibliográfica utilizará as seguintes técnicas: levantamento da bibliografia, seleção da bibliografia, leitura analítica, além da análise documental.

Posto isto, a seguir são apresentadas as bases teóricas do presente artigo, que está dividido nas seções de planejamento e recursos humanos e práticas para a retenção de talentos, material e método, resultado e discussão, considerações finais e referências.

2 PLANEJAMENTO E RECURSOS HUMANOS E PRÁTICAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS

Hodiernamente, o mundo globalizado sofre transformações socioeconômicas diariamente. Nesse mister, as organizações têm que estar preparadas até mesmo para o ineditismo. Desse modo, as pessoas crescem cada vez mais de importância nas organizações e a retenção delas é fundamental para a sobrevivência fruto da competitividade acirrada e do aumento da exigência da qualidade do serviço prestado.

Chiavenato (2016) conceitua talento como uma palavra de origem latina, que caracteriza a pré-disposição natural de uma pessoa a realizar determinada atividade, e que se bem empregado facilita o sucesso almejado no campo pessoal e profissional.

Já Mendonça (2002) afirma que retenção desses talentos é a ação realizada pela organização para a tentativa de manter as pessoas satisfeitas e comprometidas com os resultados e com os objetivos organizacionais, permitindo a geração de uma vantagem competitiva.

De forma semelhante, Dutra (2002) afirma que o desafio das organizações está justamente nas estratégias que podem utilizar para manter em seus quadros, pessoas com talentos naturais e inovativos e que contribuem para a melhoria do clima organizacional. Essa é uma das demandas atuais do mercado de trabalho.

Essas estratégias são “projetos e ações executivas que caracterizem a maior ênfase na Dimensão Humana.” (BRASIL, 2016, p. 1). Ações práticas e imediatas, que devem fazer parte de uma decisão estratégica para as organizações, com o objetivo de manter seu capital intelectual e se manterem competitivos, nos tempos atuais, com as mudanças do comportamento humano e a evolução tecnológica.

Já Mendonça (2002) afirma que reter talentos é o esforço despendido na tentativa de manter as pessoas satisfeitas e comprometidas com os resultados da organização em que trabalham e gerar motivação para que elas não a deixem. A retenção de talentos é a capacidade da organização de preservar, em seu quadro, profissionais que contribuam para que a empresa permaneça por mais tempo e de forma competitiva em um mercado de transitoriedade.

Marras (2010) destaca que para permanecer na empresa os funcionários precisam ter uma perspectiva na carreira, aprendizado e desenvolvimento, trabalhos e desafios excitantes, ser parte integrante de uma equipe, ter um bom chefe, reconhecimento pelo trabalho bem feito e um ambiente agradável.

Nas próximas subseções são apresentados os aspectos de planejamento de recursos humanos, de gestão da motivação e do capital intelectual que influenciam diretamente na retenção de talentos nas organizações.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro do contexto de ações para retenção de talentos nas organizações, o planejamento estratégico de recursos humanos é fundamental, pois aí é dado todo o escopo de planejamento de gestão de pessoas, onde os objetivos organizacionais perpassam a área de pessoal, com foco na missão, na política e nas atividades de pessoal, para atingir os interesses pessoais e organizacionais.

Knapik (2015) traz a concepção de que o planejamento estratégico é a ferramenta da organização para o estabelecimento de uma relação de “ganha-ganha” com o colaborador, com o parceiro, na medida em que as organizações são formadas por talentos humanos que, assim como as empresas, têm objetivos que vão além da busca por uma remuneração condizente com sua função.

É necessário o estabelecimento de uma parceria que renda frutos e crescimento profissional e institucional, trazendo para o colaborador o sentimento de satisfação.

Já Chiavenato (1999), conceitua que o planejamento estratégico de recursos nas organizações, consiste na tomada de decisões antecipadas, levando em conta ações conservadoras, analíticas e prospectivas, ou seja, é a forma pela qual o administrador realiza o planejamento de administração de recursos humanos, através de uma previsão de etapas e sequência de passos para atingir um objetivo organizacional maior.

Mais recentemente, Chiavenato (2016) define que toda organização precisa ter uma finalidade, precisa ter a noção sobre a razão de sua existência e do que ela deseja realizar.

Independente da filosofia predominante, o aspecto mais importante do planejamento estratégico é a sua ligação com a função de gestão de pessoas, pois todas as demais áreas de gestão dependem, de forma direta ou indireta, de decisões relacionadas a esta área administrativa.

Pode-se caracterizar a gestão de pessoas “como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo.” (DUTRA, 2002, p. 5).

Dutra (2002, p. 16) afirma ainda que “a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da

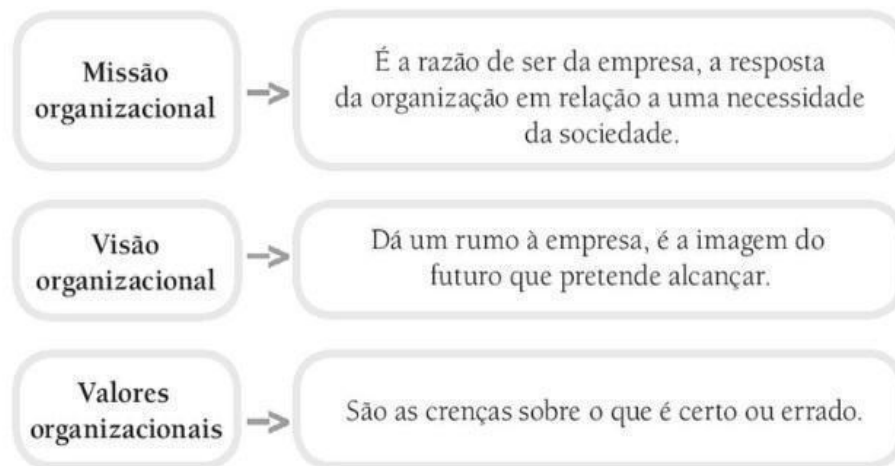
empresa e das pessoas”. Portanto, conclui-se que o desafio é buscar o equilíbrio entre a organização obter o máximo desempenho possível de seus colaboradores e ao mesmo tempo não podar, mas atender da forma mais ampla possível, os interesses e expectativas de seus colaboradores.

Para isso, toda organização tem uma missão a cumprir e é fundamental que todos os seus colaboradores a conheçam bem, para que sejam comprometidos e compromissados com ela. “Missão é a razão de ser da empresa, a finalidade da organização em relação à sociedade.” (KNAPIK, 2015, p. 28).

Para Chiavenato (1999), a missão organizacional é chamada de “credo da organização”. Deve representar um consenso interno e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização. Reflete, ainda, a filosofia da empresa e depende dos valores e crenças de seus administradores. No entanto, precisa ser atualizada e ampliada continuamente.

Em síntese, os conceitos de missão, visão e valores organizacionais podem ser observados na Figura 01, retirada da obra *Gestão de Pessoas e Talentos*, de Knapik.

Figura 01 – Missão, Visão e Valores Organizacionais



Fonte: KNAPIK, 2015, p. 31

Knapik (2015) afirma que a partir do momento que as organizações expoentes da segunda década do Século XXI, tratam seus colaboradores como parceiros, as pessoas agregam valores intangíveis, como responsabilidade, comprometimento, dedicação, fé na missão, pois sabem que irão colher os frutos dessa parceria, seja com recompensas remuneratórias, com benefícios indiretos e/ou com o reconhecimento institucional e desse modo as organizações são capazes de conduzi-las e mantê-las no status de excelência e sucesso.

2.2 GESTÃO DA MOTIVAÇÃO

No que diz respeito à motivação, as pessoas são completamente diferentes entre si. As necessidades que motivam o comportamento humano produzem padrões que variam de pessoa para pessoa, levando em consideração que valores pessoais e sistemas cognitivos são diferentes entre os seres humanos, bem como as capacidades pessoais para atingir seus objetivos.

Knapik (2015) afirma que as necessidades, valores, capacidades e competências variam de indivíduo para indivíduo, em virtude da época e do ambiente que está vivendo. Esses vetores convergem diretamente para o objetivo organizacional de retenção de talentos.

Conectando Klein e Mascarenhas (2016), os mesmos corroboram Knapik (2015), uma vez que em qualquer organização, da microempresa às grandes multinacionais, setor público ou setor privado, a preocupação com o grau de satisfação dos colaboradores, com a taxa de rotatividade e evasão de talentos é constante.

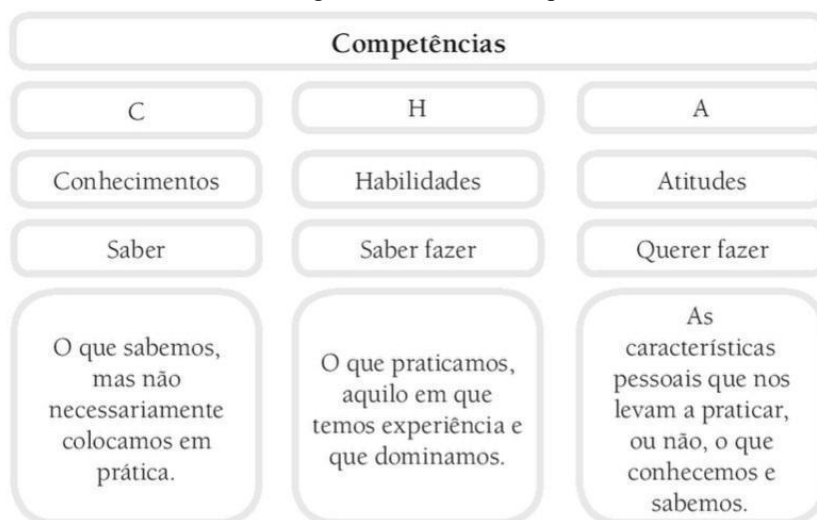
Chiavenato (2016) define que, em geral, motivação é um sentimento muito particular e especial. É a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. É um impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas.

Uma pessoa motivada utilizará ao máximo os seus recursos (conhecimentos, competências, habilidades e aptidões) para alcançar os objetivos. Um indivíduo altamente motivado, embora menos dotado de habilidades e competências, produzirá mais e melhor do que um mais capacitado, porém desinteressado, corroborando que “é a motivação que leva as pessoas a agirem em direção aos objetivos; é ela que as mantém persistentes para alcançá-los.” (WALGER, VIAPIANA e BARBOSA, 2015, p. 21).

Magaldi e Salibi (2018) trazem o conceito das competências essenciais que norteiam uma organização e fomentam a motivação, e acrescentam, ainda, que uma das missões principais de qualquer organização é desenvolver e aprimorar as competências de seus colaboradores para aumentar sua motivação.

Takahashi (2015, p. 35) diz que as competências pessoais, que chamou de individuais “devam ser entendidas pela sinergia das Competências, Habilidades e Atitudes do ser humano, resumida pela sigla CHA.”, como se pode observar na Figura 02.

Figuras 02 – CHA de capacidades



Fonte: KNAPIK, 2015, p. 172

Já Chiavenato (2016), afirma que é nesse mister que as organizações se encontram. Avaliar as competências necessárias ao desempenho de determinado cargo ou função e alocar toda a sua sinergia para fazer com que o seu colaborador dê o máximo de suas competências e habilidades, unindo satisfação profissional e pessoal, tendo como consequência um profissional motivado.

Knapik (2015) conceitua que o homem é um ser social, que depende de organizações e grupos, e essa relação está sujeita a uma infinidade de variáveis individuais e ambientais. Dessa forma, família, educação, religião, cultura, personalidade, aspirações, motivações, medos, percepções etc., agem diretamente no comportamento do homem e na gestão da motivação, como se pode observar na Figura 03.

Figuras 03 - Variáveis que interferem no comportamento do homem



Fonte: KNAPIK, 2015, p. 133

Portanto, corrobora com Chiavenato (1999), que traz o conceito de que a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais.

Ainda segundo Chiavenato (2000), seria praticamente impossível compreender os relacionamentos existentes entre as pessoas sem um mínimo de conhecimento da motivação de seu comportamento, pois as pessoas passam e sentem desilusões, são dotadas de sentimentos e emoções que são aflorados em um grau exponencial no mundo globalizado. Os momentos de desilusões na vida pessoal e/ou profissional se tornam mais frequentes.

Segundo Rodrigues e colaboradores (2014), existem várias correntes teóricas sobre a motivação nas organizações. A grande maioria classificada em dois grandes grupos: teorias das necessidades humanas e teorias cognitivas. As teorias das necessidades enfatizam a satisfação das necessidades dos indivíduos. Já as teorias cognitivas enfatizam o processo cognitivo pelo qual criam prioridades em função de suas necessidades motivacionais.

De forma semelhante, Knapik (2015) revela a clássica teoria de Maslow, conceituando que as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente e a busca pela satisfação de algumas delas é que nos motiva a tomar alguma direção. Essas necessidades se apresentam em forma de pirâmide, cuja base contém as necessidades primárias, ou seja, as necessidades mais baixas e recorrentes. Já da metade da pirâmide para o seu ápice estão às necessidades secundárias, as mais sofisticadas e intelectualizadas. Dessa forma, cada pessoa escolhe o nível com que deseja ser motivado. Alguns estão em uma eterna busca, outros se contentam com pouco, porém, todos precisam ser e estar motivados. A Figura 04 representa a hierarquia das necessidades de Maslow.

Figura 04 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: *Motivação e Personalidade*, Ed. Harper, 1954.

Ainda segundo Knapik (2015), motivar não é uma ação isolada, mas um processo que engloba diversas variáveis, como por exemplo, as recompensas. Desde a infância, as pessoas são movidas pelo sistema de recompensas. Esse sistema nas organizações, em geral, é composto por salário (parcela fixa), remuneração variável (determinada por produtividade e/ou alcance de metas) e benefícios diretos e/ou indiretos (plano de saúde, odontológico, auxílios transporte, alimentação, creche, entre outros).

Já Klein e Mascarenhas (2016), traçam o enfoque motivacional do serviço público, enfatizando a importância dos fatores motivacionais intrínsecos dos servidores públicos comparativamente a profissionais do setor privado, como se pode observar:

Os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, ou simbólicas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público. Fatores motivacionais extrínsecos — como altos salários e benefícios — seriam menos importantes para servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado. KLEIN e MASCARENHAS (2016, p. 20).

Dessa forma, conclui-se que os fatores motivacionais ligados ao setor público, seriam intrinsecamente mais vantajosos do que os fatores motivacionais financeiros e que a gestão da motivação nas organizações faz parte da rede e elo fundamental no contexto maior da retenção de talentos.

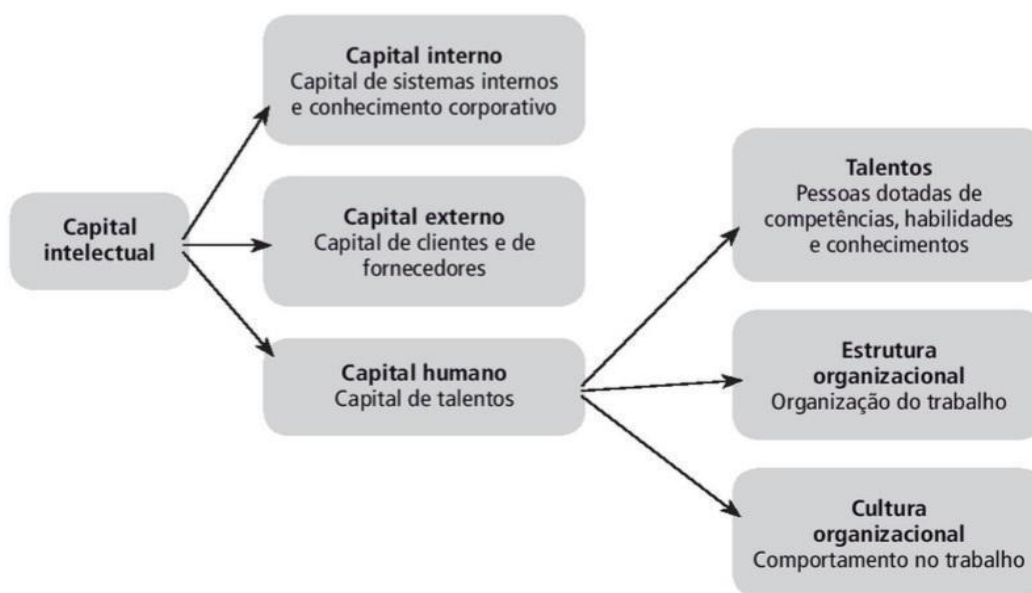
2.3 CAPITAL INTELECTUAL

A humanidade vive um momento muito singular da história. A globalização, a tecnologia, a velocidade de informações, o desejo cada vez maior de transparência nas ações estatais, leva a sociedade se questionar cada vez mais sobre a importância das pessoas nas suas organizações, nas suas famílias, nas suas sociedades.

Chiavenato (2016), conceitua que capital intelectual é a soma do conhecimento de todos os integrantes da organização. Ao contrário dos ativos tangíveis, com os quais empresários, militares, agentes públicos, contadores, administradores e outros estão familiarizados - propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro, viaturas, blindados, armamentos - o capital intelectual é intangível. Com isso, os ativos intangíveis das organizações, são cada vez mais requeridos. A capacidade de criar, de multiplicar e de utilizar de forma eficaz, eficiente e efetiva os conhecimentos e as habilidades, são elevados ao grau exponencial.

A Figura 05 representa os desdobramentos do capital intelectual em interno, externo e humano:

Figura 05: Desdobramentos do capital intelectual



Fonte: CHIAVENATO, 2016, p. 272

Ainda segundo Chiavenato (2016) na Era da Informação, a tríade pessoas, clientes e organização, são o núcleo do capital intelectual, na medida em que diariamente ocorre a depreciação do capital físico das organizações, os seus núcleos se fortalecem, se valorizam com a soma diária de conhecimento dos colaboradores.

Acrescenta ainda que o “conhecimento já é hoje o recurso produtivo mais importante das organizações e a tendência é que se torne cada vez mais importante para o sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2016, p. 275) e conclui que o capital intelectual é “uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro” (CHIAVENATO, 2016, p. 275).

Nesse sentido, as organizações devem estar preparadas para o futuro de incertezas. Esse cenário competitivo, digital, com inovações tecnológicas diárias, globalizado e mutante no campo político e cultural, leva a concluir que a única certeza é que as organizações que irão despontar e/ou continuarão no caminho do sucesso, são aquelas que estão voltadas para seus negócios na mesma proporção que estiverem voltadas para as pessoas, para os seus colaboradores, seus parceiros, como se pode perceber na Figura 06:

Figura 06: Mudanças que impõem desafios às organizações



Fonte: CHIAVENATO, 2016, p. 276

Na próxima seção são apresentados os aspectos referentes ao material e ao método utilizados.

3 MATERIAL E MÉTODO

Diante do objetivo deste estudo, a pergunta que norteou a realização da pesquisa foi: Quais são as estratégias e técnicas da área de gestão de pessoas que poderiam viabilizar a retenção de talentos no Exército?

Com vistas à consecução do objetivo deste trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico na área de gestão de pessoas reconhecidas nacional e internacionalmente e também as fontes de consultas do Exército Brasileiro, que serão explicitadas no item 4 do presente trabalho, sendo realizada uma “leitura de sondagem, tendo em vista localizar as informações, uma vez que já se tem conhecimento de sua existência.” (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 22).

Nesse sentido, procurou-se definir os termos mais importantes da área de gestão de pessoas que estivessem relacionados à retenção de talentos, com o objetivo de evitar interpretações errôneas do referencial teórico. “O uso de termos apropriados, de definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada.” (LAKATOS e MARCONI, 2007, p. 162).

Foram selecionadas todas as fontes de coleta de dados e informações, sendo realizada a apresentação dos resultados com base nas informações obtidas com a referida pesquisa e a partir desse ponto foi possível traçar um panorama entre as modernas estratégias e técnicas de gestão de pessoas nas organizações civis mundo a fora e a política de gestão de pessoas no Exército Brasileiro.

Quanto à finalidade, o presente estudo utiliza o conceito de pesquisa aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos na área de gestão de pessoas, para aplicação prática e imediata. (GIL, 1999). Com relação aos objetivos, caracteriza-se por ser exploratória, já que é flexível e versátil, com seu resultado baseado em hipóteses. Foi utilizada a técnica da pesquisa documental e sua natureza é qualitativa.

Por fim é uma pesquisa documental, uma vez que está baseada na consulta aos documentos, diretrizes e portarias (GIL, 1999) expedidos pelo Comando do Exército e pelo Departamento Geral do Pessoal (DGP), para a gestão dos militares conforme explicitado no item 4 deste artigo.

Posto isto, na próxima seção são apresentados os aspectos referentes ao resultado e a discussão sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas do Exército Brasileiro que podem contribuir para um maior bem estar dos militares e para uma maior realização pessoal e profissional.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Diante do que foi apresentado no Item 2 e seus subitens, procurou-se realizar uma abordagem didática e sintética de conceitos modernos na área de gestão de pessoas e nessa sessão, será apresentado o repertório normativo do Exército Brasileiro sobre o assunto.

O atual Comandante do Exército, o Exmo Sr Gen Ex EDSON LEAL PUJOL norteou a política de pessoal em quatro premissas basilares, sendo elas:

- Fortalecimento da imagem do Exército como Instituição de Estado, coesa e integrada à sociedade;
- Capacitação técnica do militar para enfrentar os desafios da guerra moderna, alicerçada nos valores, nas tradições e na ética militar;
- Continuidade do processo de transformação do Exército Brasileiro, impulsionado por medidas imediatas e eficazes de racionalização;
- Manutenção de elevada capacidade dissuasória fundamentada no alto nível de preparo e na incorporação de novas capacidades. (BRASIL, 2019, p. 7).

A partir dessas premissas elencadas, o atual Comandante do Exército Brasileiro, estabeleceu 34 (trinta e quatro) diretrizes para todos os integrantes do Exército Brasileiro, onde pode-se destacar 4 (quatro) premissas relativas à gestão de pessoal:

- Aperfeiçoar a gestão de pessoal no âmbito do Exército, prosseguindo no aprimoramento do fluxo de carreira dos oficiais e graduados, ampliando a meritocracia nos processos de promoção.
- Capacitar os militares do Exército Brasileiro (EB) para os desafios da Era do Conhecimento.
- Enfatizar o culto às tradições e aos valores militares de forma a fortalecer a coesão e o espírito de corpo da Instituição.
- Incrementar as negociações no nível político para buscar a celebração de instrumentos de parceria como modo de obter recursos financeiros necessários para a manutenção do nível de prontidão da Força Terrestre. (BRASIL, 2019, p. 15).

Com base nesses apontamentos foi estabelecida a Diretriz do Chefe do DGP que prevê o planejamento e a implementação de ações para a retenção e motivação de talentos.

Nesse sentido, é importante ressaltar que o Nosso Exército vivencia um Processo de Transformação, que tem como objetivos primordiais: o estabelecimento de uma Doutrina com emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, a fim de que possa enfrentar, com os meios adequados, os desafios do século XXI. Para “Transformar”, há que se quebrarem paradigmas, e saber aonde se quer chegar. Transformar-se na área de pessoal é adaptar-se ao tempo e a conjuntura, é aumentar a eficiência, reduzindo prazos e custos. (BRASIL, 2017, p. 3).

Como o “objetivo da Transformação é implantar uma mentalidade de inovação, uma nova cultura” (BRASIL, 2017, p. 3), foi realizado o planejamento estratégico de recursos humanos pelo Estado-maior do Exército e pelo Departamento Geral do Pessoal, onde pode-se destacar:

Nesse contexto, “o fortalecimento da Dimensão Humana” da Força, um dos Objetivos Estratégicos do Exército, cabe particularmente ao DGP, que o alcançará por meio de ações inovadoras, que possam **ATRAIR, COMPROMETER, RETER, APOIAR e MOTIVAR** Recursos Humanos capazes de possibilitar à Instituição atingir os demais Objetivos Estratégicos Institucionais e a cumprir suas missões. Para tanto, faz-se necessário que o Exército possua profissionais altamente **capacitados e motivados**, capazes de vencer as dificuldades e os desafios vindouros. Dentro desse contexto, avultam de importância os **programas, projetos e outras ações** direcionados para proporcionar as melhores condições para nossos profissionais, bem como a infraestrutura para suas respectivas famílias. (BRASIL, 2017, p. 3, grifos nossos).

Em geral, as Organizações Militares realizam o planejamento estratégico de recursos humanos. Sabem o quê, quando, onde e como fazer. Porém, a filosofia militar de relacionamento humano, por vezes dificulta a função de gestão de pessoal. Nem sempre as melhores ideias surgem dos maiores postos e graduações. Nesse sentido cresce de importância o foco na gestão de pessoal.

Para tal, é importante conhecer as diretrizes, normas e/ou orientações gerais que norteiam a gestão de pessoas no Exército Brasileiro. Neste contexto, destacam-se: o Livro Branco da Defesa Nacional da Presidência da República (2012), o Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério do Planejamento 2012, a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028), o Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército

(R-50) e os Planos de movimentações, a cargo da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações.

Seria inviável abordar cada um desses marcos regulatórios, portanto, se pretende trazer os pontos principais da Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028), uma vez que é a principal norma na gestão de pessoas e tem por finalidade estabelecer as orientações para programar ações na área de pessoal no âmbito do processo de transformação do Exército Brasileiro.

A EB20D-01.028, possui dois principais objetivos, que são a implantação de projetos e ações executivas que caracterizem a maior ênfase na Dimensão Humana da Força, em conformidade com os Objetivos Estratégicos do Exército e a valorização da Dimensão Humana da Força sendo essencial ao Processo de Transformação do Exército Brasileiro.

Ainda como aspecto essencial e relevante, a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022, em seu parágrafo 5º, determina as condicionantes para a área de pessoal, onde se destacam o fortalecimento dos preceitos de hierarquia e disciplina, a manutenção da coesão da Força, o caráter nacional da Instituição, o culto dos valores, raízes e tradições, a implementação de inovações na gestão de pessoal, o aperfeiçoamento da capacidade de atrair recursos humanos de qualidade, a implementação de ações para reter e motivar recursos humanos ao longo de toda a carreira e a otimização do fluxo de carreira.

Dentro desse escopo de condicionantes, a EB20D-01.028 pontua as áreas de execução e as respectivas ações na área de pessoal. Nos próximos parágrafos, serão apresentadas essas ações adotadas na política de gestão de pessoas do Exército Brasileiro, tendo como principais atores na execução dessas ações, os comandantes em todos os níveis, como pode-se observar:

- Os comandantes, em todos os escalões e, em especial os comandantes/chefes/diretores de organizações militares (OM), continuarão a serem os principais atores nas ações de preservação dos valores e da ética militar. A ação de comando de cada um será primordial nesse mister. (BRASIL, 2016, p. 5).

Pode-se extrair da EB20D-01.028 que comprovadamente, o Exército Brasileiro é uma Instituição que possui valores intrínsecos e cultua suas tradições. Com relação ao culto aos valores institucionais e a ética profissional militar, pode-se destacar o seguinte:

- O Exército Brasileiro continuará a fortalecer os valores, os deveres e a ética militar, cultuados e enaltecidos pela Força desde os primórdios de sua existência.
- O culto e a prática dos valores militares são essenciais para a coesão da Instituição, para o seu norteamento no prosseguimento do Processo de Transformação e para o cumprimento de missões em uma era de incertezas e de complexas relações sociais, políticas, econômicas, jurídicas e até mesmo militares; as tradições históricas do Exército servirão como um dos pilares desse fortalecimento.
- Ressalta-se que a profissão militar, alicerçada na **triade HIERARQUIA, DISCIPLINA e VALORES**, continuará a possuir características próprias, tais como: **exposição ao risco de morte, dedicação exclusiva, disponibilidade permanente, mobilidade geográfica, vigor físico, formação específica e aperfeiçoamento constante**, entre outras.
- Os profissionais militares do Exército Brasileiro internalizarão ainda com maior vigor os valores militares, como referenciais fixos, fundamentos imutáveis e universais do Exército, que se manifestam pelo patriotismo, enaltecendo o culto aos símbolos nacionais, a fé na missão do Exército, o espírito de corpo e a camaradagem, a lealdade, a coragem física e moral, o amor à profissão das armas, o civismo, o

aprimoramento técnico-profissional, a probidade, a verdade, a coragem e o sentimento do dever.

- A Instituição continuará a exigir de cada um de seus integrantes **condutas moral e profissional irrepreensíveis, em que o sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe** sejam as verdadeiras expressões da alma do soldado do Exército Brasileiro.

- O integrante da Força deverá ser visto, onde quer que esteja, como **irradiador de força moral e firmeza de caráter, possuidor de honra e de honestidade de propósitos**, ou seja, como referência para a sociedade brasileira. (BRASIL, 2016, p. 5, grifos nossos).

Klein e Mascarenhas (2016, p. 20), como dito anteriormente, chegaram à conclusão de que “os servidores públicos são motivados por [...] altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público”.

Consonante a essa conclusão, destaca-se que o Exército Brasileiro é pautado em valores e tradições, a dimensão intrínseca é arraigada em todos os integrantes. O orgulho de pertencer ao Exército, de ser o Exército, de descobrir e vivenciar no dia a dia a magnitude do “servir” é visível nos integrantes do Exército Brasileiro, o que corrobora o estudo de Klein e Mascarenhas (2016, p. 18), onde afirmam que: “a percepção de relevância da atividade desempenhada, têm mais influência sobre a motivação no setor público do que no setor privado”.

Já a ação de reconhecimento e valorização do profissional militar, dentro do contexto da política de gestão de pessoas no Exército Brasileiro, estimula o desenvolvimento de talentos com o alinhamento das competências individuais e profissionais e a sua consequente valorização.

De acordo com a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro (Brasil, 2015, p. 2), “a Gestão por Competências estabelecerá o escopo das ações a serem implantadas para propiciar o desenvolvimento profissional dos integrantes do Exército”. Já a sua valorização se dá pelo Sistema de Gestão do Desempenho, onde todos os militares de carreira são avaliados vertical e lateralmente nas competências elencadas para o seu posto ou graduação. Esse sistema possui dois objetivos finalísticos: o primeiro, focado nas pessoas, para melhorar o desempenho profissional e o segundo, centrado na organização, para subsidiar os processos seletivos e de promoções do Exército, somando forças para o objetivo central da meritocracia.

Dessa forma, pode-se extrair como síntese:

Para tanto, buscará o alinhamento das competências necessárias ao Profissional Militar com as reais necessidades operacionais e organizacionais da Força, formuladas a partir do Planejamento Estratégico do Exército. Para esse fim, a utilização de um eficaz Sistema de Avaliação do Desempenho Profissional atuará como importante instrumento para aperfeiçoar a gestão de pessoal. **A identificação de talentos ocorrerá de forma permanente, a partir das Escolas de Formação, a fim de permitir que, desde os primeiros anos de sua vida profissional, o militar seja incentivado e estimulado a desenvolver importantes competências que permitirão à Força direcioná-lo para Áreas Funcionais de interesse do Exército e do próprio militar.**” (BRASIL, 2016, p. 4, grifos nossos).

Como consequência do Sistema de Gestão do Desempenho, o Plano de Carreira dos militares proporciona condições claras de crescimento profissional e realização pessoal e familiar, uma vez que o estímulo dessas competências, aliados aos méritos individuais proporcionam uma flexibilidade de escolha de áreas de atuação, aproveitando todas as vocações ao longo da carreira, até mesmo as vocações tardias.

O planejamento individual da carreira aliado ao sistema de movimentações permitem que mesmo, em decorrência dos deveres e das obrigações da atividade militar de servir em qualquer parte do país ou no exterior, são componentes motivacionais da profissão militar, uma vez que as indenizações remuneratórias desses deslocamentos nacionais e/ou internacionais agregam patrimônio individual, além de permitir conhecer e vivenciar a realidade da sociedade brasileira nos mais variados rincões do território nacional.

Outra ação primordial, e não menos importante, que impacta diretamente na retenção de militares é o sistema de recompensas. A EB20D-01.028 aborda a questão remuneratória no Exército Brasileiro, direta e indireta, de forma superficial, trazendo apenas as informações que o sistema permite que os militares tenham uma vida digna e condizente com a representatividade que o Exército possui junto à sociedade. Os vencimentos são flexíveis, uma vez que os adicionais à parcela fixa (soldo) são proporcionais às competências agregadas pelo militar ao longo de sua carreira dentro de seu posto ou graduação ou relativo à localidade/cidade que o militar estiver servindo.

Com relação à remuneração indireta, o Exército Brasileiro possui o sistema de saúde assistencial e operacional, que permite o adequado apoio de saúde aos militares e seus familiares em qualquer parte do território nacional e também no exterior. Esse sistema está fundamentado em uma estrutura de paz, vocacionada para o combate. Seu principal braço de atuação é o Fundo de Saúde, chamado FUSEx, que operacionaliza a assistência médico-hospitalar à família militar, possuindo as seguintes características que o diferenciam dos planos de saúde existentes no mercado:

- inexistência de carência;
- não possui limite de prazo para internações hospitalares;
- não possui limite de prazo para internações em UTI;
- possui ampla cobertura de procedimentos;
- não restringe novas tecnologias;
- proporciona atendimento odontológico;
- fornece órteses, próteses não odontológicas e artigos correlatos;
- fornece, em muitos casos, medicamentos de alto custo;
- tem baixo valor de contribuição, em comparação com os planos de saúde, principalmente para os menores graus hierárquicos;
- perdoa a dívida de titulares falecidos ou a que extrapole a capacidade de pagamento do beneficiário;
- possibilita atendimento no exterior;
- proporciona evacuação terrestre e aeromédica;
- não onera o usuário com aumentos das contribuições decorrentes das mudanças de faixa etária. (BRASIL, 2019).

A manutenção da paridade e da integralidade dos vencimentos entre os militares da ativa e dos militares da reserva remunerada, são dois aspectos primordiais e motivacionais para a manutenção dos talentos dentro da Força, uma vez que o militar, diferentemente de todas as demais carreiras profissionais, não se aposenta e sim ingressa na reserva remunerada, podendo ser reconvoado para o serviço ativo caso seja necessário.

Além desses fatores, a profissão militar possui peculiaridades, onde pode-se destacar: o risco de morte, a proibição de greve, o não pagamento de adicional noturno e a possibilidade de transferência ex-officio. Esses apontamentos são traduzidos no Projeto de Lei (PL 1645/2019) que reestrutura a carreira das Forças Armadas e o seu Sistema de Proteção Social. Entre as principais mudanças do Projeto de Lei estão a universalização da contribuição, para ativos e

inativos; o aumento no tempo de serviço ativo, de 30 para 35 anos; e a redução no rol de dependentes que fazem jus à pensão.

Dessa forma pode-se concluir que a manutenção da paridade e da integralidade e Projeto de Lei (PL 1645/2019) que reestrutura a carreira das Forças Armadas são ações concretas da política de pessoal do Exército Brasileiro e favorecem a retenção dos talentos na Instituição.

Outro fator decisivo na retenção de talentos que foi observado é a estabilidade da carreira das armas. O militar de carreira adquire direito à permanência no cargo, ficando protegido contra exoneração “*ad nutum*”, e traz segurança para o resto da vida do militar e de seus dependentes.

É importante salientar também que a EB20D-01.028 aborda que desde as Escolas de Formação, os militares são submetidos a um processo de capacitação continuada que impõe aos oficiais e graduados a realização mais frequente de cursos e estágios, na busca de melhor qualificação profissional. O auto aperfeiçoamento também é estimulado e valorizado como instrumento de crescimento profissional.

A gama de cursos técnicos e operacionais de caráter facultativo é gigante. Além desses, são disponibilizados os cursos de aperfeiçoamento que são pré-requisito para algumas promoções durante a carreira militar.

Essa capacitação continuada favorece a retenção de talentos, uma vez que sempre mantém acessa a chama da sólida formação militar alicerçada por uma conduta ética impecável. O desenvolvimento profissional contínuo e a busca de novas competências profissionais são os caminhos que garantirão aos líderes militares a confiança em si mesmo, intrepidez, competência e capacidade de previsão, tornando-se líderes inspiradores, merecedores do respeito e da confiança dos seus subordinados.

Há de se ressaltar ainda que da mesma forma que a EB20D-01.028 aborda ações de fortalecimento, de coesão, de retenção dos recursos humanos com foco no militar, a legislação também prevê ações que permitem um arcabouço para a família militar, se refletindo em tranquilidade para o militar uma vez que são disponibilizados serviços de saúde eficientes e eficazes, ensino assistencial de qualidade, moradias dignas, assistência social, psicológica e religiosa, dentre outras áreas e iniciativas para a família militar.

Dentro desse contexto, cabe ressaltar a Educação Assistencial que tem por parte da Instituição priorização, materializada, principalmente, pelo Sistema Colégio Militar do Brasil (SCMB). Os Colégios Militares são um projeto de educação de sucesso e vanguarda, proporcionando educação integral e de alta qualidade aos dependentes dos militares.

Serão implementadas ações que modernizem e mantenham na vanguarda da Educação Brasileira os Colégios existentes, não somente por meio das reformas das suas instalações, mas, principalmente, pela efetividade dos processos educacionais, baseados na Cultura da Inovação. Em outra vertente, a atual rede de colégios militares será, paulatinamente, estendida, a fim de ampliar-se a Educação Assistencial à Família Militar, principalmente nas regiões mais carentes, considerando-se inclusive a Educação a Distância (EAD). (BRASIL, 2016, p. 8).

A Assistência Social que é um direito de todo cidadão e um dever do Estado, também possui ação prevista na EB20D-01.028. Pode ser definida como um conjunto integrado de ações para o atendimento das necessidades básicas dos militares e seus familiares. Tais ações constituem-se em uma representação equilibrada da valorização e da “humanização” das pessoas na Instituição.

A Assistência Social será focada em ações para melhorar a qualidade de vida do militar e de sua família. Os projetos e as ações executivas a serem implantados visam os militares da ativa e da reserva, bem como seus familiares, por intermédio de ações de apoio social, socioeconômico, situações de dependências químicas, apoio aos familiares de militares em missão no Exterior, apoio aos cônjuges em situações extraordinárias (ausência do militar), auxílio à inserção no mercado de trabalho, apoio aos dependentes com necessidades especiais, entre outras. (BRASIL, 2016, p. 9).

Da mesma forma, há de se ressaltar a Assistência Religiosa, que se constitui em vetor de fortalecimento do apoio da Instituição ao militar e seus dependentes, principalmente nas guarnições mais distantes dos grandes centros.

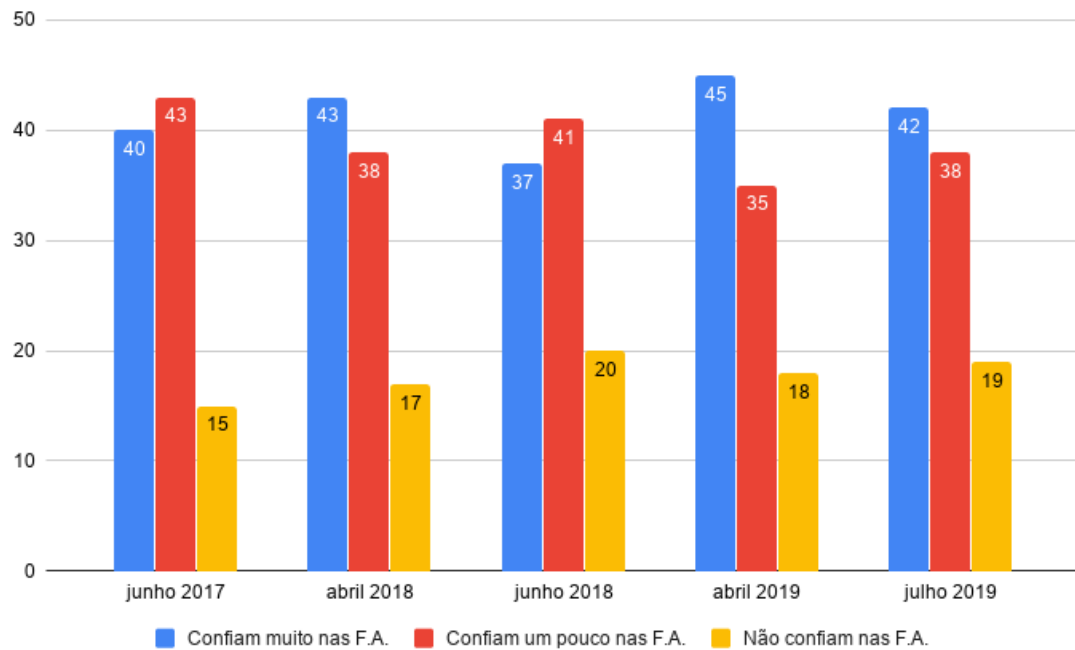
A Instituição possui o Serviço de Assistência Religiosa do Exército (SAREx), que é formado por ministros das religiões católica e evangélica e possui a missão institucional de “promover a fé, curar as almas, elevar o moral e reacender a chama da esperança nos corações dos combatentes do Exército Brasileiro.” (BRASIL, 2019).

Outra ação prevista na EB20D-01.028 é a questão habitacional para os militares. A mobilidade da Profissão Militar, implicando em frequente necessidade de movimentação, traz prejuízos indesejáveis para a aquisição de imóvel. Nesse sentido, os Próprios Nacionais Residenciais (PNR), que são imóveis da União sob a administração militar, são cedidos aos militares em diversas cidades do território nacional, sendo um instrumento para diminuir esses efeitos indesejáveis e, também, constitui-se em ferramenta de valorização da Dimensão Humana da Força, com ênfase para a família militar, uma vez que proporciona dignidade.

Dessa forma, resumidamente, procurou-se abordar dentro desse escopo de condicionantes da legislação de pessoal do Exército, a EB20D-01.028, pontuando as áreas de execução e as respectivas ações na área de pessoal que favorecem a retenção de talentos e contribuem para um maior bem estar dos militares permitindo uma maior realização pessoal e profissional.

Outro ponto interessante, que favorece a retenção de talentos no Exército Brasileiro, é o grande prestígio e a grande credibilidade que possui perante a sociedade brasileira como um todo. Essa credibilidade chama a atenção e o “olhar” da sociedade, fazendo com que se desperte a curiosidade e/ou a procura pela carreira das armas. Como pode ser observado no Gráfico 01, que trata sinteticamente da pesquisa realizada em julho de 2019, pelo Instituto Datafolha, onde as Forças Armadas seguem como a Instituição mais confiável do país. Diz o renomado Instituto: “Uma parcela de 42% confia muito nas Forças Armadas, índice ligeiramente inferior ao registrado em abril (45%). Os demais confiam um pouco (38%) nas Forças Armadas, e 19% não confiam. No levantamento passado, esses índices eram de 35% e 18%, respectivamente”.

Gráfico 01: Grau de confiança nas Forças Armadas (F.A.)



Fonte: DATAFOLHA, 2019. Adaptado pelo autor.

Finalmente, baseado no ranking anual realizado pela revista Você S/A a respeito das melhores empresas para se trabalhar, foram extraídas as práticas de retenção de talentos utilizadas pelas 10 (dez) melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ano de 2017, onde pode-se destacar:

Quadro 01: Práticas de retenção de talentos

Empresa	Práticas de retenção de talentos
Grupo São Martinho	<i>plano de carreira, capacitação do pessoal</i>
Banco Itaú	<i>metas individuais, meritocracia, aumento salarial, promoções internas</i>
Brasal Refrigerantes	<i>clima familiar, conversa com diretores, avaliação de eficácia</i>
Weber Saint-Gobain	<i>estabilidade, benefícios, salário acima do mercado, premiações, atendimento individual sobre necessidades dos colaboradores</i>
Sicredi	<i>treinamento corporativo interno, remuneração variável por mérito</i>
Unimed Sul Capixaba	salário acima do mercado, <i>conversa com presidente, sucessão de novos líderes</i>
Sebrae Paraná	<i>pacote de benefícios, flexibilidade em metas, capacitações individuais</i>
Elektro	<i>gestão participativa, inovação, universidade elektro, presidente mais elogiado pela pesquisa</i>
Termotécnica	<i>recrutamento interno transparente, comunicação clara</i>
MSD Saúde Animal	rádio interna, <i>líderes servidores, inglês para os talentos, universidade corporativa</i>

Fonte: Você S/A, 2017 (grifos nossos)

Diante de tudo que foi apresentado, é possível depreender as estratégias e técnicas na área de gestão de pessoas do Exército Brasileiro aliadas às características da sociedade brasileira e do mercado de trabalho que permitem a retenção de talentos na Força:

a. Definição clara das premissas basilares e das diretrizes do Comandante do Exército Brasileiro na área de gestão de pessoas, com o entendimento do passado, a definição do presente e o planejamento do futuro da carreira dos militares;

b. Definição das diretrizes do Chefe do Departamento Geral do Pessoal, com foco na EB20D-01.028, que permite a valorização do profissional militar, o culto às tradições, valores e todos as demais condicionantes características da profissão das armas;

c. O prestígio e a credibilidade do Exército Brasileiro perante a sociedade, trazendo o sentimento de orgulho de pertencimento aos seus integrantes, com o fortalecimento dos fatores motivacionais intrínsecos;

d. O sistema de recompensas, com a remuneração direta e indireta que favorecem o bem estar profissional, pessoal e familiar;

e. O Sistema de Gestão do Desempenho, que visa à valorização dos talentos pela meritocracia, para os processos seletivos de cursos, estágios, missões no exterior, promoções, entre outros processos seletivos do Exército.

Dentro desse contexto, é que o Exército Brasileiro deve se nortear para continuar sendo uma Instituição de alta credibilidade perante a sociedade brasileira. Valorizar cada vez mais seus profissionais, que são seu bem mais importante. O capital intelectual sempre se destaca como o grande diferencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse momento é oportuno retomar o objetivo deste trabalho, que é analisar estratégias e técnicas da área de gestão de pessoas que poderiam viabilizar a retenção de talentos, realizando uma comparação com a literatura e aplicabilidade no Exército. Assim sendo, no item 2, foi realizada a revisão de literatura, abordando conceitos modernos de administração de recursos humanos, demonstrando a importância das pessoas nas organizações. Logo após, foi descrito como a motivação incentiva a retenção de talentos, concluindo com a explicação do que é capital intelectual e os métodos para fomentá-lo e como esses pontos de gestão de pessoas são tratados no Exército Brasileiro.

No item 4, quando foi apresentada a política de gestão de pessoas do Exército, pode-se perceber o plano de carreira, o sistema de recompensas, o sistema de movimentações no território nacional, a estabilidade na carreira, o apoio à família militar, a reserva remunerada com a integralidade e paridade, o culto aos valores institucionais, a ética profissional militar, o reconhecimento e a valorização profissional, a capacitação continuada, o sistema de saúde assistencial e operacional, a educação assistencial (Sistema Colégio Militar do Brasil – SCMB), a assistência social e religiosa e a moradia (Próprios Nacionais Residenciais – PNR).

Destarte, conclui-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas presentes na EB20D-01.028 contribuem para um maior bem estar dos militares permitindo uma maior realização pessoal e profissional.

Conforme descrito na referida legislação, os comandantes, em todos os escalões e, em especial os comandantes de organizações militares são os principais atores nas ações de

preservação dos valores e da ética militar. Além de serem os responsáveis por transformar as premissas e diretrizes estabelecidas pelo Comando do Exército em ações efetivas.

Em síntese, entender quais fatores potencialmente explicam a evasão e a satisfação na carreira das armas pode ser um importante passo para a formulação e implementação de políticas mais eficazes de gestão dentro da Força. É claro que é um conhecimento pacificado dentro da Força, que a sazonalidade do mercado de trabalho, a crise econômica, a valorização do dólar, entre outros fatores políticos e econômicos, aumentam ou diminuem a procura pela carreira das armas, uma vez que geram estabilidade nas turbulências do cotidiano.

Finalmente, este trabalho requer um maior aprofundamento no campo da gestão de pessoas, sobretudo, na implantação, ora em curso, das diretrizes e premissas e das ações executivas que caracterizem a maior ênfase na Dimensão Humana da Força com as demandas modernas em que Exército está inserido. Portanto, novos trabalhos poderão ser realizados no intuito de exemplificar as ações práticas decorrentes e os resultados obtidos nas organizações militares de valor Unidade e/ou Subunidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz do Chefe do Departamento Geral do Pessoal 2017-2018**. Brasília, DF, 2017.

_____. **Diretriz Comandante do Exército Brasileiro 2019**. Brasília, DF, 2019.

_____. **Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028)**. Brasília, DF, 2015.

_____. **Fundo de Saúde do Exército – FUSEx**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/pt/web/interno/fusex>. Acesso em: 25 ago. 2019.

BARBOSA, M. M., VIAPIANA L. e WALGER C. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Intersaberes, 2015.

CASCIO, W. F.; BOUDREAU, J. W. **Investing in people: financial impact of human resource initiatives**. 2. Ed. Bookman, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos – fundamentos básicos**. 8. Ed. Manole, 2016.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO DATAFOLHA. **Grau de Confiança nas Instituições**. Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2019/07/1988221-forcas-armadas-tem-maior-grau-de-confianca-entre-instituicoes.shtml>. Acesso em: 15 ago. 2019.

KLEIN, F. e MASCARENHAS, A. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Fundação Getúlio Vargas. 2016.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. Ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MENDONÇA, M. da C. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. São Paulo, 2002.

RODRIGUES, W. A.; REIS, N. M. T.; GONÇALVES, F. C. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan./fev. 2014.

SALIBI, J. e MAGALDI, S. **Gestão do Amanhã**. 6. Ed. Gente, 2018.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

VOCÊ S/A. **As 150 melhores empresas para você trabalhar**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017>. Acesso em: 15 out. 2019.